


# “เคเอ็ม ในองค์กร และในชีวิตประจำวัน”

โดย

นางสาวกษมา โรจนนิล

ผู้อำนวยการ สำนักงาน กศน.จังหวัดปทุมธานี

# การจัดการความรู้

# (Knowledge Management : KM)

- การดำเนินงาน
- บุคลากร
- งบประมาณ
- วัสดุอุปกรณ์
- การบริหารจัดการ

ฯลฯ



หน่วยงาน

- วิสัยทัศน์
- พันธกิจ
- กลยุทธ์
- เป้าหมาย



ผลสำเร็จ

- การดำเนินงานของหน่วยงานจะสำเร็จมากน้อยเพียงใด ส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับบุคลากร
- บุคลากรของหน่วยงานต้องมีการพัฒนาเพิ่มพูนความรู้และทักษะอยู่เสมอ
- การจัดการความรู้
  - ช่วยพัฒนาความรู้และทักษะของบุคลากร
  - ช่วยทำให้หน่วยงานพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และประสบผลสำเร็จมากขึ้น

# ความรู้ (Knowledge)

มักจะมีการแบ่งความรู้ออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ ดังนี้

1) ความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge)

2) ความรู้ที่ฝังลึก (Tacit Knowledge)

# 1) ความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge)

- เป็นความรู้ที่เห็นได้ชัดเจน
- เป็นรูปธรรม
- เป็นความรู้ที่อยู่ในตำรับตำรา เช่น หลักวิชาหรือทฤษฎีทั้งหลาย

อันได้มาจากการวิเคราะห์ สังเคราะห์ ผ่านกระบวนการพิสูจน์ผ่านกระบวนการวิจัย

## 2) ความรู้ที่ฝังลึก (Tacit Knowledge)

- เป็นความรู้ที่ฝังลึกอยู่ในตัวคน
- เป็นสิ่งที่เห็นได้ไม่ชัด
- เป็นความรู้ที่มาจากการปฏิบัติ
- เป็นเคล็ดวิชา
- เป็นภูมิปัญญา
- เป็นสิ่งที่มาจากการใช้วิจารณญาณ ปฏิภาณไหวพริบ
- เป็นเทคนิคเฉพาะตัวของผู้ปฏิบัติแต่ละท่าน

**ถึงแม้ความรู้ประเภทนี้จะเห็นได้ไม่ชัดเจนเหมือนความรู้ประเภทแรก แต่ก็เป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้งานบรรลุผลสำเร็จได้เช่นกัน**

Explicit Knowledge

Tacit Knowledge

รูปที่ 1 ภูเขาน้ำแข็ง(ความรู้ 2 ประเภท)

- Explicit Knowledge เป็นความรู้ที่จะเห็นได้ง่าย คล้ายกับส่วนยอดของภูเขาน้ำแข็งที่อยู่พ้นน้ำ

- Tacit Knowledge เป็นความรู้แฝงอยู่ในตัวคน ทำให้มองไม่เห็น เปรียบได้กับส่วนของภูเขาน้ำแข็งที่จนอยู่ใต้น้ำ

เมื่อนำมาเทียบกันจะพบว่า ส่วนที่อยู่ใต้น้ำมีปริมาณมากกว่าส่วนที่พ้นน้ำค่อนข้างมาก การเข้าใจความแตกต่างระหว่างความรู้ทั้งสองประเภทนี้จะทำให้เข้าใจความหมายของคำว่า จัดการ ได้ชัดเจนดียิ่งขึ้น

# การจัดการกับความรู้

1) ความรู้ชัดแจ้ง

2) ความรู้ฝังลึก




รูปที่ 2 ขั้นตอนการจัดการความรู้ชัดแจ้ง

1.
เข้าถึง
ตีความ

หมายถึง การเข้าถึงความรู้ที่มีอยู่ หากมีความรู้อยู่ที่ไหนสักแห่ง แต่เข้าถึงไม่ได้ ความรู้นั้นก็ไม่มีความหมายและไร้ประโยชน์

เพราะฉะนั้นขั้นตอนแรกที่สำคัญในการจัดการความรู้ที่อยู่ในเอกสารและไฟล์คอมพิวเตอร์ ก็คือจะต้องให้บุคลากรเข้าถึงได้โดยง่าย

เมื่อเข้าถึงได้แล้วจะต้อง ไม่บุ่มบ่าม นำความรู้ที่ได้นั้นไปใช้แบบ ไม่ลืมหูลืมตา ต้องมองให้เห็นว่า ความรู้ที่เข้าถึงนี้ มีส่วนประกอบสำคัญ 2 ส่วนด้วยกัน

**ส่วนแรก**

เป็นตัวเนื้อหาสาระ (Content)

**ส่วนที่สอง**

เป็นองค์ประกอบที่ครอบเนื้อหาสาระนั้น ๆ

ที่เรามักเรียกกันว่า บริบท (Context)

ที่อาจเปรียบได้กับ เสื้อผ้า

การเข้าถึงส่วนที่เป็นเนื้อหาสาระของความรู้นั้นยังไม่พอ จะต้องการ ตีความให้เข้ากับบริบทที่กำลังจะนำความรู้นี้ไปใช้งานด้วย

ต้องจับความรู้นั้นมา ถอดเสื้อ ที่ติดมาออกแล้วเอาเสื้อที่เป็นบริบทของหน่วยงานเราใส่เข้าไปแทนที่ การใช้ความรู้ที่ว่านี้จึงจะเกิดประโยชน์สูงสุด

2. นำไปปรับใช้ (Apply/Utilize)

3. เรียนรู้ยกระดับ

ไม่ว่าการตีความจะเป็นอย่างไร เมื่อนำความรู้มาใช้งานแล้ว (วงขวา – หมายเลข 2 ) จะพบว่าสิ่งที่สามารถเรียนรู้ได้เสมอ (วงล่าง–หมายเลข 3) ปัญหาในหน่วยงานส่วนใหญ่ก็คือ มักไม่ได้ใส่ใจหรือให้ความสำคัญกับการเรียนรู้และความรู้ที่เกิดขึ้น ณ ตรงนั้น

ถือว่าเป็นความรู้ที่สำคัญยิ่ง เพราะเป็นความรู้ของจริงที่ได้มาจากการปฏิบัติงานภายใต้บริบทนั้น ๆ เอง จะเห็นได้ว่าในการปฏิบัติงานไม่ว่าสิ่งที่ออกมานั้นจะเรียกว่าเป็น ความสำเร็จ หรือเป็น ความผิดพลาด ก็มีโอกาสที่จะเรียนรู้สร้างความรู้ใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นได้เสมอ บางคนอาจเรียกความสำเร็จนั้นว่าเป็น Best Practices

เพราะเห็นว่าทำได้ดีกว่าความรู้เดิม ๆ ที่เคยมีมา เรียกได้ว่าเป็น “Best” ณ ขณะนั้นหรือถ้าเป็นเรื่องของความผิดพลาด เราก็สามารถเรียนรู้จากข้อผิดพลาดนี้ได้เช่นกันบางคน เรียกว่าเป็น การถอดบทเรียน (Lessons Learned) นั่นเอง

ขั้นตอนที่สามนี้มักเป็นขั้นตอนที่หน่วยงานหลาย ๆ แห่งไม่ได้ให้ความสนใจและมองผ่านไป ซึ่งเป็นเรื่องที่น่าเสียดายอย่างยิ่ง

4.
รวบรวม/
จัดเก็บ
(Store)

หลังจากที่ได้เรียนรู้ได้ยกระดับความรู้ขึ้นมาแล้ว ก็มีการรวบรวมจัดเก็บความรู้นี้ไว้ให้เป็นระบบเป็นหมวดหมู่ ทั้งนี้เพื่อให้สามารถสืบค้นเข้าถึงได้ง่าย

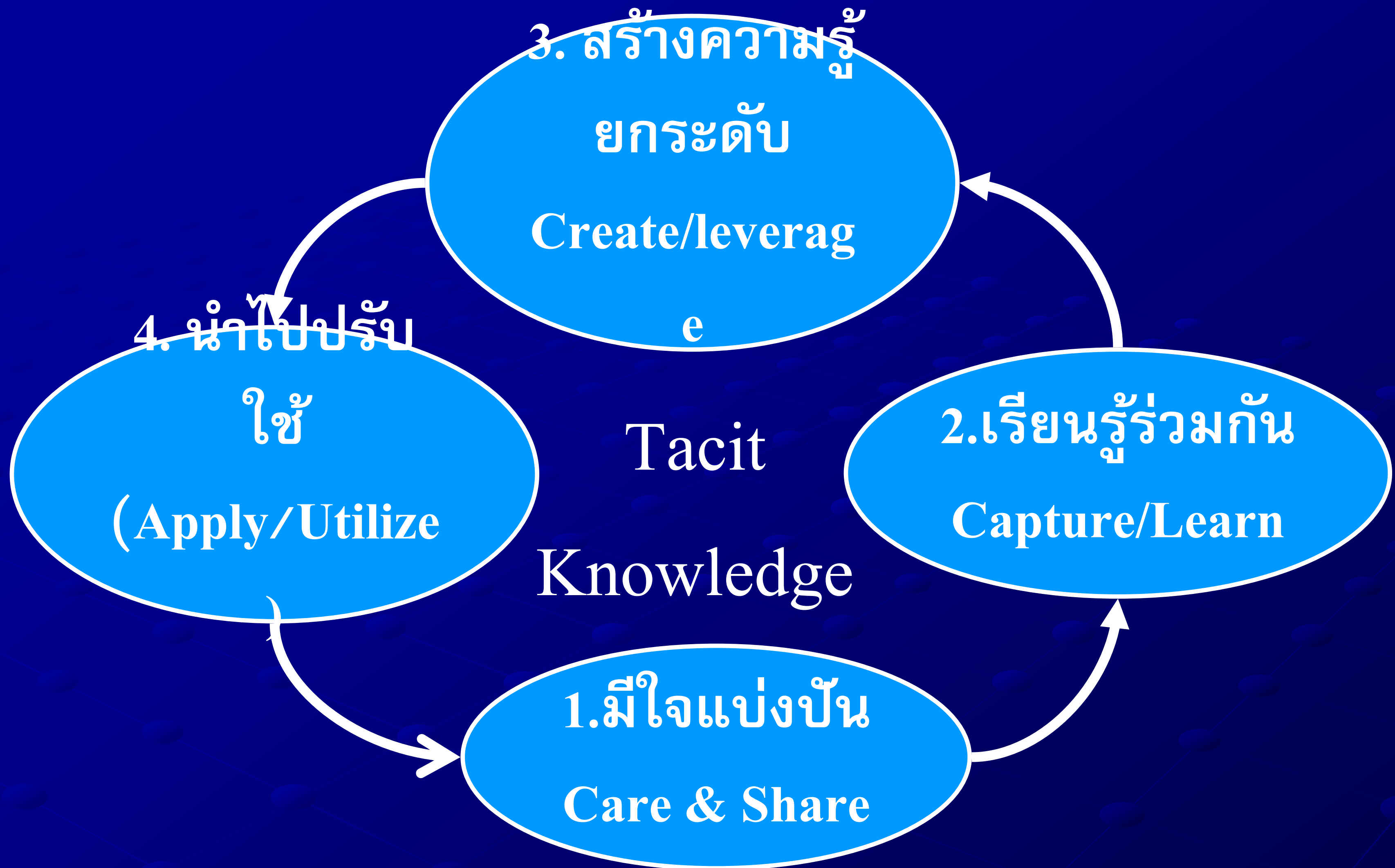
# การจัดการกับความรู้

1) ความรู้ชัดแจ้ง

2) ความรู้ฝังลึก

การจัดการความรู้ฝังลึก อาจจะ จัดการ ได้ไม่ง่ายนัก เมื่อเทียบกับการจัดการความรู้ชัดแจ้ง ทั้งนี้ เนื่องจากความรู้ฝังลึกเป็นความรู้ที่มีชีวิตจิตใจ ไม่สามารถบังคับใครหรือ ฝืนใจ ให้เขาถ่ายทอดความรู้ต่าง ๆ ออกมาได้

บางท่านอาจจะ เออร์ลี่รีไทร์ ทำให้ความรู้เหล่านั้นสูญหายไปอย่างน่าเสียดาย




รูปที่ 3 ขั้นตอนการจัดการความรู้ฝังลึก

**1.มีใจแบ่งปัน**
**Care & Share**

เป็นการสร้างความเป็นห่วงเป็นใย มีใจให้แก่กันและกัน (Care) สร้างบรรยากาศแห่งกัลยาณมิตรให้คนมีจิตใจที่พร้อมช่วยเหลือเกื้อกูลแบ่งปัน(Share)กัน สิ่งเหล่านี้ถือว่าเป็นรากเหง้าของวัฒนธรรมไทยที่มีมาแต่ในอดีต

2.เรียนรู้ร่วมกัน
Capture/Learn

3. สร้างความรู้ยกระดับ
Create/leverage

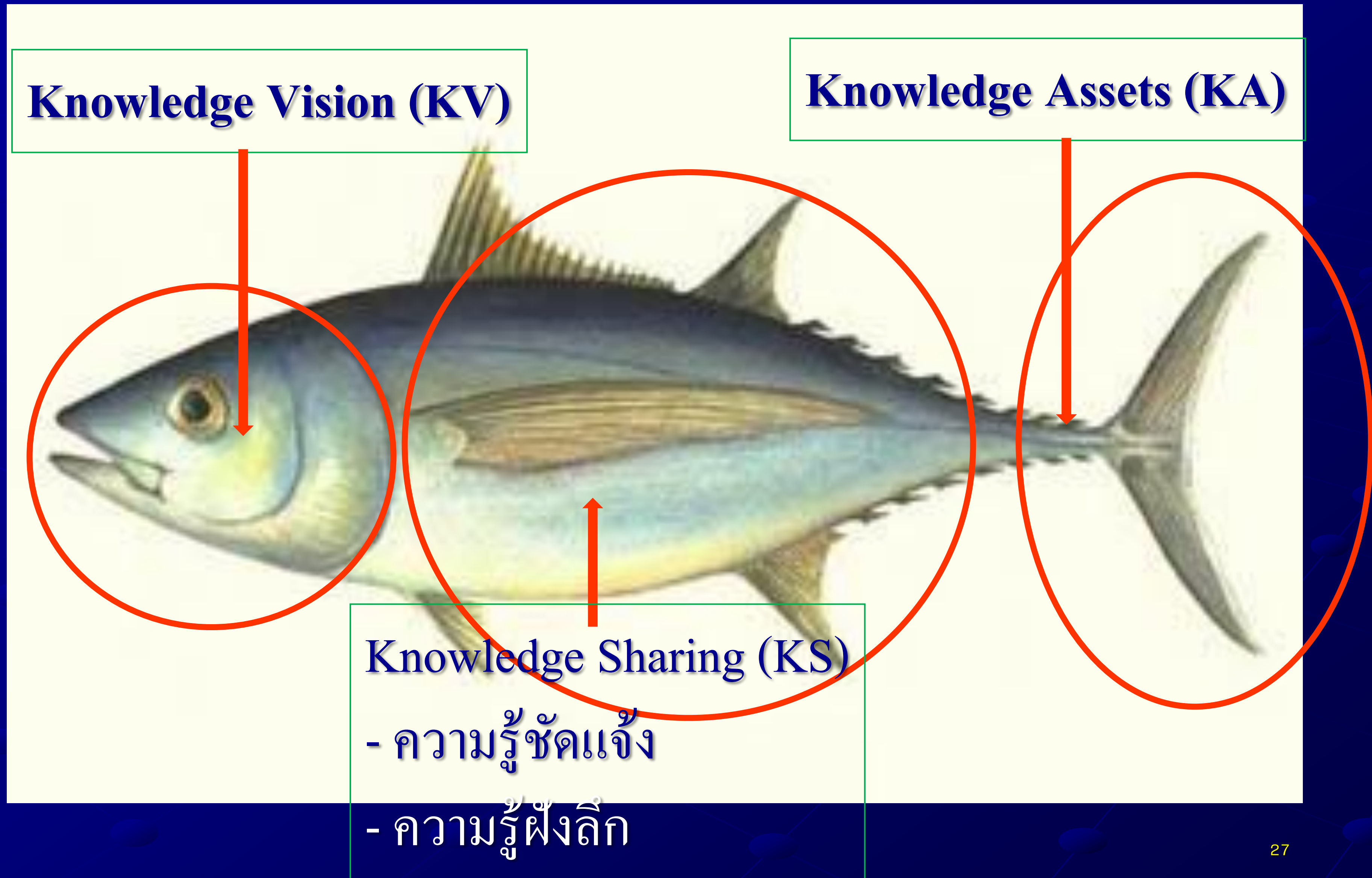
4. นำไปปรับใช้
(Apply/Utilize)

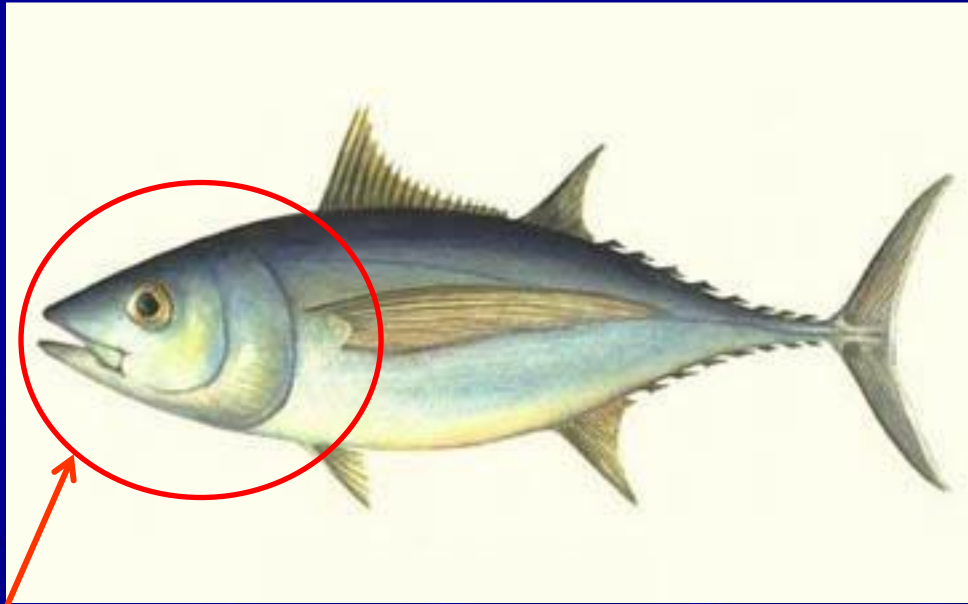
เมื่อทุกคนมีใจพร้อมให้ พร้อมแบ่งปันสิ่งที่ได้เรียนรู้มา ทั้งที่เป็นความสำเร็จ (Best Practices) หรือว่าเป็นการถอดบทเรียน (Lessons Learned) ที่ได้มาจากข้อผิดพลาด ทุกคนก็จะเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน (วงขวา – หมายเลข 2) สามารถสร้างความรู้ใหม่ได้ภายในตัวเอง (วงบน-หมายเลข 3) สามารถนำไปปรับใช้ในการทำงานครั้งต่อไป (วงซ้าย- หมายเลข 4)

# โมเดลปลาทู

เพื่อที่จะทำให้ KM นั้นเป็นเรื่องที่เข้าใจง่าย และสามารถสื่อสารได้ทุกภาคส่วนของสังคมไทย ขอใช้แบบจำลองที่เรียกว่า โมเดลปลาทู โดยที่ได้อุปมาว่า KM นั้นเป็นปลาทูหนึ่งตัว

# รูปที่ 5 KM โมเดลปลาทู





Knowledge Vision (KV)

หัวปลา = เป้าหมายของการจัดการความรู้

เป็นการตอบคำถามว่า

- ...ทำ KM ไปทำไม
- ...ทำไปเพื่ออะไร

# รูปที่ 6 วิสัยทัศน์ของการจัดการความรู้



# หัวปลา (Knowledge Vision: KV)

คือ วิสัยทัศน์ของการจัดการความรู้ เป็นการตอบคำถามว่า

- ประเด็นที่สนใจจะนำมาจัดการความรู้กันนั้น เป็นประเด็นเรื่องอะไร

- เกี่ยวข้องหรือสอดคล้อง(Align) กับวิสัยทัศน์ พันกิจ เป้าหมาย และยุทธศาสตร์ขององค์กร/หน่วยงานอย่างไร



ซึ่งผู้ที่จะมาทำหน้าที่ รับผิดชอบเรื่อง KM นี้ ที่เรียกว่า Chief Knowledge Officer: CKO (คุณเอื้อ) จะต้องเป็นผู้ที่ช่วยสอดส่องดูแลเรื่อง หัวปลาให้ดี เพื่อไม่ให้ปลาตัวนี้ว่ายไปผิดทาง คำถามสำคัญที่จะต้องตอบให้ได้ คือคำถามที่ว่า

- เรากำลังจะทำ KM ไปทำไม?
- เรากำลังจะจัดการความรู้เกี่ยวกับเรื่องอะไร?



**ตัวปลา(Knowledge Sharing : KS)**

**เป็นส่วนที่สำคัญ เพราะการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Share & Learn) ถือเป็น หัวใจ ของการทำ KM กระบวนการส่วนนี้ จะต้องเริ่มต้นที่การทำกิจกรรมเพื่อสร้างความคุ้นเคยกันก่อนเป็นลำดับแรก**

**โดยบรรยากาศที่ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จะต้องเป็นบรรยากาศในแบบที่สบาย ๆ ให้ความรู้สึกที่เป็นกันเอง ไม่เกร็ง ไม่เคร่งเครียด ไม่รู้สึกว่าเป็นทางการมากนัก**



ตัวอย่าง กลุ่มแลกเปลี่ยนเรียนรู้

# กลุ่มแลกเปลี่ยนเรียนรู้

- อาจจัดเป็นกลุ่มขนาดไม่ใหญ่นัก ลากเก้าอี้มาล้อมวงพูดคุยกัน
- ไม่ควรใช้รูปแบบการนั่งที่เป็นทางการ
- อาจจะใช้การเล่าเรื่อง (Storytelling) โดยให้ผลัดกันเล่าความสำเร็จ ความภูมิใจ ที่ได้เลือกกันไว้
- เป็นการเล่าสิ่งที่เกิดขึ้นจริง
  - ถ้าเป็นความสำเร็จต้องเล่าให้ละเอียดว่าเป็นเพราะอะไรจึงทำให้ได้รับผลสำเร็จ
  - ถ้าเป็นปัญหาต้องบอกด้วยว่าแล้วในท้ายที่สุดสามารถก้าวข้ามปัญหาไปได้อย่างไร

**ในกระบวนการนี้ควรมี คุณอำนวย (Knowledge Facilitator) ผู้ที่ทำหน้าที่ดังนี้**

- **เอื้ออำนวยให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้นี้ลื่นไหล**
- **ไม่หลุดออกไปนอกทาง (หลงประเด็น)**
- **อีกทั้งยังช่วยสร้างบรรยากาศดี ๆ ให้เกิดขึ้นตลอดเวลา**
- **คอยป้อนคำถามในกรณีที่ผู้เล่า (เรื่องเล่าลงไปไม่ลึก เล่าแต่เพียงผิว ๆ)**
- **ต้องพยายามถาม เพื่อทำให้ได้เห็นถึงเคล็ดวิชาหรือเทคนิคเฉพาะตัวที่ใช้หรือความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge)ที่ต้อง แคะออกมา**



**หางปลา (Knowledge Asset : KA)**

**หมายถึง คลังความรู้ ที่ได้เสาะหามาจากความรู้ชัดแจ้งและความรู้ฝังลึกสำหรับให้บุคลากรได้ศึกษาและนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน**

**เปรียบเสมือน ถัง ที่เอาความรู้ที่ได้มาใส่ไว้ แล้วใช้ระบบจัดเก็บให้เป็นหมวดหมู่ เพื่อให้สามารถเข้าถึงได้ง่าย ผู้ใช้จะได้ประโยชน์จากสิ่งที่อยู่ในนี้อย่างแท้จริง**



และอาจรวมแหล่งความรู้หรือ ผู้เชี่ยวชาญ ไว้ด้วยก็ได้ ต้องไม่ลืมว่า สิ่งที่สำคัญที่สุดของการทำ KM คือ การนำความรู้ที่ได้มาไปสู่การปฏิบัติ พูดให้ชัด ๆ ก็คือ จะต้องมีการกระทำ (Action) เกิดขึ้น จึงจะเกิดประโยชน์คุ้มค่า

# วิธีการจัดการความรู้

ความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ที่มีอยู่เช่นใน ตำรา ฯลฯ

ความรู้ฝังลึกที่มีอยู่ในตัวของบางคน (Tacit Knowledge)

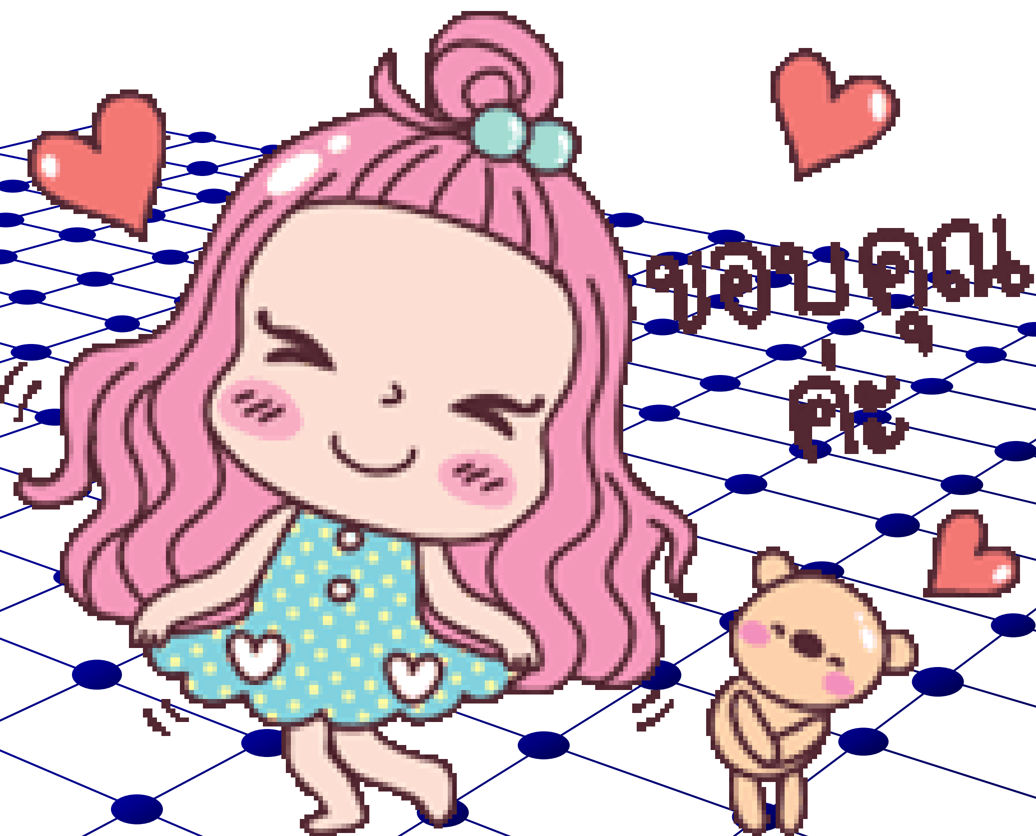
จัดการถ่ายทอดให้บุคคลอื่นรู้ และนำไปใช้ให้เหมาะสมกับงานของตนและของหน่วยงาน

ทำได้หลายวิธี เช่น

- จัดประชุม อบรม สัมมนา
- จัดให้มีการศึกษาดูงาน หรือศึกษาจาก Best Practice
- แลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน(เปิดใจ รับฟัง เคารพความคิดเห็น) ระหว่าง
  - บุคคลในหน่วยงาน (เช่น มุมกาแฟ/มุมพบปะพูดคุย)
  - บุคคลนอกหน่วยงาน (เช่น เชิญมาเล่าเรื่องสู่กันฟัง)

- จัดให้มีมุมหนังสือ/ห้องอ่านหนังสือเอกสารสิ่งพิมพ์/สื่อรูปแบบอื่น เช่น VCD/Internet
- สนับสนุนให้มีชุมชนเสมือน โดยจัดให้มีพื้นที่เสมือน (Virtual Space) เป็นเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับคนอื่นผ่านทาง internet เช่น ลองดูที่
  - Website ที่ชื่อ Gotoknow.org

ซึ่งติดต่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคคลอื่นได้อีกทางหนึ่ง




# จบการนำเสนอ